

学校编码: 10384
学 号: X200215009

分类号_____密级_____
UDC_____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

构建厦门外代战略性的绩效管理系统
Set Up The Strategic Performance Management System
Of Penavico Xiamen

吴来传

指导教师姓名: 廖泉文 教授
专 业 名 称: 工 商 管 理
论文提交日期: 2004 年 8 月
论文答辩时间: 2004 年 月
学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席: _____
评 阅 人: _____

2004 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：
年 月 日

内容摘要

船务代理业是航运业中的一个十分重要的领域,长期以来一直受到国家政策的保护。但是在中国加入 WTO 后,尤其是随着《中华人民共和国国际海运条例》及《国际海运条例实施细则》的颁布实施,船务代理业务的政策保护已经不复存在,资金和技术壁垒不高的船务代理业立即进入了空前激烈的竞争时代。

在严峻的形势下,厦门外代公司经过充分论证提出了“以航运为依托、以仓储为核心的区域性综合物流企业”的发展战略目标:巩固集装箱班轮代理业务、保持船代市场的领先地位,加快发展仓储运输等相关的物流业务,提高公司的核心竞争力,维持和提高外代的市场地位,并逐步从单一的船务代理人向综合物流提供商转变。

通过对平衡计分卡理论及其应用的分析,使用平衡计分卡建立一个战略性的绩效管理系统将使厦门外代的发展战略更好地得到贯彻。

全文共分两章:

第一章:简要阐述了厦门外代人力资源管理体系的现状,尤其是对绩效管理系统的程序和方法进行全面介绍,随后对当前绩效管理系统的问题进行系统分析并进而提出了改善公司绩效管理系统的方向。

第二章:首先对平衡计分卡的原理和结构进行了系统的分析,并提出以平衡计分卡构建公司的绩效管理系统。作为企业的经营管理者,本文着重提出了以平衡计分卡作为工具来设计公司绩效管理系统的过程、设计方法,以及最为关键的如何在员工中成功导入和推行这一套全新的战略性绩效管理系统的步骤。

关键词: 绩效管理; 平衡计分卡; 发展战略

Abstract

Shipping agency is one of the main fields of shipping industry, which had been under the protectionist policy for a long time. But, after entering WTO, especially after the announcement of “the Regulation of the People’s Republic of China on International Maritime Transportation” and “the Implementing Rules For the Regulation of the People’s Republic of China on International Maritime Transportation”, the policy protection on shipping agency disappears and the agency business which is lack of capital and technique enters into a unparalleled time of competition.

Under the austere circumstance, the company put forward the strategic object of ‘territorial logistic enterprise with shipping as support and logistics as core’: to keep on the container shipping agency business, so to keep the leading status in the shipping agency market; to develop the storage and transportation and etc., so to promote the competitive power of the company, to maintain and enhance the market status of Penavico, and to change from a single shipping agency to a comprehensive logistics provider step by step.

Based on the analysis of the theory and the application of balanced scorecard, the paper puts forward the idea that using balanced scorecard to set up a strategic performance management system will make the development strategy implement better.

The paper is composed of two chapters.

The first chapter, a statement of the present status of the human resource management of Penavico Xiamen, an overall introduction of the procedure and method of performance management, a systematic analysis of the present performance management system and a suggestion of improvement.

The second chapter, a systematic analysis of the theory and structure of balanced scorecard, an idea of setting up the performance management system by balanced scorecard. As a manager, the paper put forward an idea to use the balanced scorecard as a tool to design the procedure and the method of the company’s performance management system, and the ways and steps to push this new strategic performance management system in the employees.

Key Word : Performance Management, Balanced Scorecard, Development Strategy

目 录

前言	1
一、论文研究的背景以及问题的提出	1
二、论文研究的目的	2
三、论文研究的意义	3
第一章 厦门外代绩效管理的现状分析	4
第一节 公司人力资源系统的现状	4
一、公司改革前的组织机构和人力资源管理状况	4
二、调整后的组织机构和人力资源体系平台	5
第二节 公司绩效管理系统的现状分析	7
一、公司绩效管理系统的内容及操作程序	7
二、公司绩效管理系统的问题分析	9
三、改善公司绩效管理系统的要点	11
第二章 以平衡计分卡构建公司战略性的绩效管理系统	12
第一节 平衡计分卡的原理和结构	12
一、平衡计分卡的起源和内容	12
二、平衡计分卡与战略	15
三、平衡计分卡的特征及与其它考核方法的比较	17
四、平衡计分卡应用的概述	19
第二节 以平衡计分卡构建战略性的绩效管理系统	20
一、公司引入平衡计分卡的背景和动因	20
二、设计战略性绩效管理系统的思路	21
三、设计公司战略性绩效管理系统的阶段和步骤	22
第三节 推行公司战略性的绩效管理系统	31
一、抓住导入与变革管理的问题点	31
二、针对性地推行战略性绩效管理系统的办法	32
三、配套制度的完善	34
四、导入平衡计分卡将会给公司带来的改变	35
结束语	37
参考文献	38
后 记	39

厦门大学博硕士论文摘要库

Content

Introduction.....	1
一、 The background of the research and the putforword of the problem .	1
二、 The object and content of the research.....	2
三、 The significance of the research.....	3
Chapter I The analysis of the performance management of penavico XiaMen.....	4
Section I 、 The present status of HRM of the company	4
一、 The past organization and status of HRM of penavico Xiamen.....	4
二、 The organization and platform of HRM system after ajustment.....	5
Section II 、 The present status and analysis of the performance management system of the company	7
一、 The content and procedure of the performance management system of the company.....	7
二、 The analysis of the performance management system	9
三、 The key and way to improve the performance management system...	11
Chapter II Set up the strategic performance management on the basis of balanced scorecard	12
Section I 、 The theory and structure of balanced scorecard	12
一、 The origin and content of balanced scorecard.....	12
二、 The balanced scorecard and steategy	15
三、 The character of banlances card and the comparison between other examining methods and balanced scorecard	17
四、 The introduction of the application of balanced scorecard	19
Section II 、 The steps of setting up the strategic performance management system using balanced scorecard	20
一、 The background and motive of introducing the balanced scorecard..	20
二、 The idear of designing strategic performance management system...	21
三、 The procedure and steps of pushing forward thestategic performance management system.....	22
Section III 、 Push forward the strategic performance management system.....	31
一、 The points of introduction and reform management	31
二、 Push the strategic performance management	32
三、 The maintenance of the relative rules.....	34
四、 The change balanced scorecard will bring to the company.....	35
Ending.....	37
Index.....	38
Postscript.....	39

厦门大学博硕士论文摘要库

前言

一、论文研究的背景以及问题的提出

厦门外代是一家为往来于厦门口岸的集装箱班轮、散杂货船、旅游船等各类国际船舶办理进口港申报、订舱配载、单证制作、EDI 传输、提单签发、进口放货以及运费收取等服务手续的代理企业。自 1956 年成立以来，经过半个世纪的发展，厦门外代已经发展成为中国东南沿海最大的国际船舶代理企业、知名的国际货运代理企业和综合物流提供商。厦门外代最为迅猛的发展是在 1996 年由厦门港务局与中国外轮代理总公司成立合营企业之后开始的，不到十年的时间，厦门外代已由一个资产仅有 3000 万元、利润不过百万元、员工不到 100 名的小企业发展成为了一家总资产超过 5 亿元、利润连年突破 5000 万元、员工队伍达到 500 余人、集装箱班轮市场占有率超过 75% 的效益型中型企业^①，服务范围延伸至仓储运输、集装箱场站、空运代理、报关报检、国际中转、内支线运输、无船承运，成为了一家以航运为依托、以仓储为核心的区域性物流企业。发展过程中，公司采取灵活多样的营销手段，巩固老客户，开发新业务，巩固和保持了自身在厦门港船代市场的领先者地位。总体而言，在厦门的船舶代理市场中，厦门外代在以下 3 个方面具有明显的优势特征：

1、 服务优势：公司成立以来，始终以“改革、发展、服务、效益”为目标，遵循“做最好的船舶代理人、最好的物流提供商”的服务理念，将“以诚为先，谋求共同发展；以人为本，追求完美服务”作为企业的宗旨，使公司始终呈现出蓬勃的发展生机和强大的竞争优势。

2、 业务优势：公司通过海运、空运、仓储、报关、内支线运输等业务的

^① 资料来源：公司各年度《总经理工作报告》

开拓，逐步形成了一个完整的业务链，可以为客户提供综合物流服务。

3、 人才优势：员工队伍平均年龄为 30.2 岁，具有大专以上学历的占员工总数的 80%，本科以上学历的占到员工总数的 55%^①。一个年轻、富有朝气的知识型的员工队伍是厦门外代最宝贵的财富。

但是，随着船舶市场的进一步开放，厦门先后成立了二十余家船舶代理企业，他们通过自船自代、价格战等方式在不断侵蚀着厦门外代的市场份额，竞争已经不可避免地成为市场发展的主流；尤其是新的《海运条例实施细则》的正式颁布实施，厦门外代面临着发展中的最为严峻的挑战：如何形成公司的持续竞争力？如何在激烈的市场竞争中保持厦门外代的市场地位？

在知识经济时代，人以及人掌握的知识是社会经济发展的最主要推动力。也就是说人决定了技术，人决定了企业，人决定了发展。在当代社会中，人力资源管理活动已经不仅仅是为员工提供保障和激励的工具了，它已经成为企业获取持续竞争优势的最主要的因素，也是企业战略发展的一个重要组成部分。而人力资源活动的核心工作就是绩效管理。通过对组织、对个人绩效的计划、辅导、考核以及反馈，从而提高组织整体的工作效能，最终实现组织的战略目标。

因此，厦门外代要想在激烈的市场竞争中生存、发展、壮大，并在全国乃至国际的船舶代理市场中占有一席之地，进行公司内部的人力资源管理的优化和创新是获取企业竞争优势、取得企业核心竞争能力、顺利达成企业战略目标的关键举措，尤其是在公司进行重大战略转移的历史时期，如何使员工理解、参与并能顺利贯彻公司现阶段的各项战略举措，更是公司能否在一个新的历史时期能否保持竞争优势、取得长远发展的关键。而作为人力资源管理核心问题之一的人力资源绩效管理问题也就理所当然地成为研究厦门外代人力资源管理优化和创新中的最重要课题之一，并将之作为公司战略转型时期战略方针贯彻和传导的关键工具。

^① 资料来源：公司内部资料

二、论文研究的目的

- 1、分析厦门外代绩效管理工作的现状，找出其存在的问题和解决的难点；
- 2、根据现阶段国内、国外人力资源绩效管理的多种理论及其方法的研究，提出适合厦门外代当前战略时期的绩效管理方法；
- 3、根据公司的现状分析以及平衡计分卡的理论框架，结合自身实践，探讨如何以平衡计分卡来贯彻和传导公司战略，设计这套绩效管理系统的的方法、步骤，以及如何推进和落实这一绩效管理系统。

因此，本文作者拟在对人力资源绩效管理进行深入理论研究的基础上，结合自身实际的工作经历，运用理论研究和案例研究相结合的手段，对厦门外代人力资源绩效管理方面的内容进行了切实的研究和探讨，并根据公司人力资源系统中绩效管理过程中的现状及存在的问题，提出了“基于平衡计分卡的战略性的绩效管理体系”的设计思路。通过采用平衡计分卡的方法，将组织的长期目标与短期目标、财务指标与非财务指标等结合起来，系统提出了厦门外代构建这种战略性的绩效管理体系的思路、方法和程序，并准备在下一步的工作中，将这一思想在企业的实践中加以贯彻和落实。

三、论文研究的意义

- 1、通过解决厦门外代人力资源绩效管理工作中存在的问题，贯彻和传导公司的转型战略，提升公司核心竞争力；
- 2、通过对厦门外代绩效管理体系建设的研究，将对加强中国外轮代理公司人力资源体系的发展、建设提供有益的借鉴，对增强整个系统的人力资源体系建设以及整体竞争力等方面都具有实践上的意义；
- 3、通过本文的分析和回顾，将平衡计分卡这一管理工具的理念在公司的广大干部和员工中进行传导。

第一章 厦门外代绩效管理的现状分析

第一节 公司人力资源管理体系的现状

中国加入世贸组织后，厦门港的国际船舶代理市场从垄断的局面开始走向多个主体竞争的局面。在竞争加剧的同时，顾客对服务、价格提出了更高的要求。多重压力下如何准确市场定位、巩固业务和稳步发展成为一个迫切的问题摆在公司领导 and 员工面前。为此，厦门外代进行了相应的组织机构改革和人力资源制度建设，搭建了绩效管理系统构建的框架，从而凝聚了企业内部资源，提升了企业竞争力。现简单回顾和分析如下：

一、公司改革前的组织机构、人力资源管理状况

2001 年之前，厦门外代共有综合管理部、财务部、市场部、法律顾问室、船务部、业务部、箱管部、海沧分公司 8 个部门。业务部门根据业务流程设置，各部门内部又根据操作流程分设了相应的工作岗位；管理部门则是一个综合管理部行使公司人力资源、行政事务、信息技术等方面的职能。

在人力资源管理活动方面，公司实行由员工的职称、职务及工龄决定的技能工资制，并没有建立人力资源管理系统。

这种立足于业务环节、以我为中心的传统机构设置方式，随着市场竞争的激励，组织机构设置出现了内部信息分割、上下环节配合不力、员工激励不足、工作效率不高等问题。

在这种情况下，调整组织机构构架、建设人力资源体系，建立科学、合理、高效的运作机构和运作机制，不仅是满足客户需求、提供优质服务、提升员工满意度、提高企业自身素质的必然要求，也是企业迎接外部竞争、在逐渐开放的船舶代理市场中争取更大发展空间的必然要求。因此，公司首先对组织机构进行调整工作，分

别对原管理部门和业务部门职能进行如下调整：

1、业务部门按航线、客户情况整合后进行重新划分，简化流程，化块为条，条块结合：保留原共用业务资源，以项目经理负责制（船东代表制）为主要组织形式，条块结合，提高服务客户的主动性和灵活性。设立了班轮部、公共代理部、海沧分公司等业务部门，并相应设立了总调度室、市场部等部门，强化业务协调功能。

2、管理部门重新构架，强化决策参谋、沟通协调、研究分析以及为公司关键业务配套服务的功能，分设了总经办、信息技术部、行政部等部门。

新的组织机构方案在 2001 年 10 月份完成部门的内部组建和业务交接工作，11 月初人员配置到位，机构改革后的部门步入正轨。新的组织机构大大提高了服务效率和服务质量，受到了广大员工的拥护，得到了客户的认可，取得了十分明显的成效。

二、调整后的组织机构和人力资源体系的平台

组织机构调整后，公司与厦门大学人力资源研究所组成联合课题组，开始了厦门外代人力资源体系的重新构建工作，开展了以下 6 个阶段的工作：

1、改革干部的聘任制度，形成了中层干部公开竞聘上岗的制度

配合组织机构改革的进行，公司开始稳步推进岗位竞聘制度，分两批对六个部门中层管理人员岗位在全公司范围内进行公开招聘，在初试、面试、民主评议的基础上择优录用。通过竞聘，十余名开拓进取、德才兼备的高素质管理人才脱颖而出走上部门领导岗位，成为公司经营管理的新生力量。调整后的中层管理人员在年龄、性别、学历比例都得到了优化。干部公开竞聘制度犹如一阵春风，吹出了员工对公司人力资源体系的希望，也加快了人力资源体系改革的步伐。

2、进行问卷调查、访谈分析，了解公司现有体系中所存在的问题

通过向公司近 200 名员工发放结构性和非结构性的问卷调查，以及进行 150 次的访谈，深入了解公司人力资源体系存在的问题，主要有以下几个方面：

① 未形成有效、制度化的考核体系，无法合理评价员工的工作表现及成果；

② 未形成科学、合理的薪酬体系，拉不开差距，激励形式单一，待遇不能反映员工的工作业绩；

③ 未形成系统、完善的培训体系，未对员工的技能进行进一步的开发提高；

④ 未形成明确的沟通方式，部门与部门间、员工与管理层之间都存在着思想和行为上的隔阂。

从访谈和问卷调查的分析结果可以看出，厦门外代面临着的是进行一个系统的人力资源体系的重新构建的工作。

3、规范公司所有岗位的职责和要求，设计并撰写了所有岗位的《岗位说明书》

在问卷调查和访谈所收集信息的基础上，公司着手对所有岗位进行岗位说明书的拟写工作。公司对现有的 134 个岗位的工作内容、工作责任、工作标准、工作规范等统一规范，明确所有岗位的岗位职责以及岗位要求，消除了以上员工分工不明、职责不清的现象。岗位说明书的拟写是公司管理细化、明确职责的要求，也是下一步进行岗位评价、考核、薪酬等体系建设的基石。

4、对公司所有岗位进行评价，确定所有岗位在公司的相对价值

根据岗位的工作量、工作责任、决策与监督、学识与能力等的要求，建立了一个系统的评价体系，并对公司的 134 个岗位进行了评价，建立了相应岗位的相对价值排序。根据岗位评价的结果，对现有的岗位进行了六个等级的划分。这个排序和等级划分是公司随后进行的薪酬体系建设的依据。

5、确立公司的薪酬体系方案

公司首先改革了原有的薪酬体系框架，将工资分为基本工资、岗位工资、绩效奖金、年终奖四个主要部分。其中，基本工资是工资中的固定部分，由各项津贴、补助等组成；岗位工资由员工所在岗位的等级确定，不同等级的岗位具有不同的岗位工资标准；绩效奖金由员工的工作表现决定，根据每月员工的绩效考核结果绩效调整；年终奖由员工的年度考核结果决定。通过工资体系的改革，适当拉开了员工

的收入差距，公司的薪酬差距由改革前的 2.33:1 上升至 6:1 的比例^①，初步起到激励的作用。

6、形成公司的考核体系方案

以上体系的构建为绩效考核体系的设计打下了基础。为了使公司的人力资源体系成为一个有效、动态的系统，公司随后进行考核体系的设计，并使之成为了公司工资体系的支撑基石。

第二节 公司绩效管理系统的现状及分析

一、公司绩效管理系统的内容及操作程序

公司通过组织机构的重建、岗位的规范、薪酬体系的调整，搭建了绩效管理体系构建的基础，并进而开始了绩效管理体系的设计的工作。这一阶段公司绩效管理体系设计的思想基本上是限于绩效考核的阶段，着重于考核理念的传导、考核框架的搭建普及以及考核精确性提高。由管理干部的年度聘任考核、下属企业负责人的董事会考核、员工的月度考核、员工的年度综合考核等四个部分组成。

1、科级以上管理人员的年度聘任考核的内容及程序

公司每年 10 月，对科级以上人员采用访谈考核、员工民主评议、相关部门评议、述职法进行综合确定聘任结果。由考核小组向部门员工、向相关部门（内部客户）发放不记名调查问卷，及被考评者本人提交述职报告，这种方式其实是一种 360 度考核方法的衍生。在员工评议、同级互评的基础上，公司领导根据被考核者的工作成果进行综合评定本次考核期的结果以及是否进行职务调整。采用这种方法，公司每年基本上有 5%左右的人员进行职务的调整。

除职务免除者的个别谈话外，公司通过干部大会进行考核结果的反馈和沟通。

2、公司科级以上员工的月度考核

公司科级以上员工（含科级）采用了月度考核的方式。考核由各个部门自主进

^① 资料来源：公司内部资料

行。业务部门根据业务特点，基本上采用了是以工作量考核为主、辅助于服务质量、差错率指标的考核办法，管理部门则多是采用目标管理与服务态度、纪律性相结合的考核方式。根据考核的结果，确定 0.9 到 1.3 不等的考核系数并用于员工的月度奖金发放。

3、公司全体员工的年终考核

全体员工的年终考核（科级以下）在公司统一组织下、由各部门分别进行考核。公司统一确定了考核的指标体系，由月度考核分数和任务绩效、周边绩效三部分组成，并确定部门各层次考核结果的人员比例。各部门收集数据对部门内部的员工进行综合考核并确定考核结果，确定 0.9 到 1.3 不等的考核系数并直接用于员工的年终奖发放，并对所有被考核者进行反馈和沟通

二、厦门外代绩效管理系统的问题分析

绩效管理的理论告诉我们，现代企业的绩效管理是一个完整的系统，它强调“战略”、“指标”、“考核”、“酬报”的相互关系和“沟通”在各个环节的重要作用。“战略”是这一系统的出发点，也是其归宿点：企业战略所规定的战略目标、发展规划决定了各年度的指标，年度指标又包括结果指标和行为指标、部门指标与个人指标，定量指标与定性指标。考核的结果与薪酬挂钩，体现为“酬报”，而合理的“酬报”制度又有力地推动了“战略”的实施。在这个过程中，无论是“战略”的制订，“指标”的分解，“考核”的实施，还是“酬报”的兑现，都需要进行充分的内部沟通，达成共识。

从一个规范的绩效管理系统的角度来说，厦门外代绩效管理系统尚处于建立绩效考核体系的初步阶段，无论从考核的组织体系、工作范围，还是从具体的工作方法上都不够完善，过于简单，其主要存在着这样一些问题：

1、绩效考核与公司战略脱节

首要的、也是最为突出的问题就是考核与公司的经营战略及生产经营目标没有发生联系，实质上为考评而考评。公司现在正面临着由一个传统的船舶代理企业向一个综合的物流提供商转型的阶段，这种发展战略有哪些行动步骤？如何将这些战

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库